Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung
des akademischen Grades Bachelor of Science (B. Sc.)

am Arbeitsbereich für Marketing und Innovation
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Universität Hamburg

Potentiale von IT Lösungen zum Ausbau von Marketing Kompetenzen

von:
Katja Mager

Hamburg, 20.03.2014

Abstract

Marketer begegnen zur Zeit mehreren Herausforderungen am Markt, die durch schnelle technologische Entwicklungen getrieben werden und eine stark dynamische Umwelt prägen. Sie versuchen dem Individualisierungswunsch der Konsumenten, der Zunahme an Produkten und Produktinformationen, der Menge an Kommunikationskanälen, sowie der Internationalisierung mit Hilfe von IT Lösungen zu begegnen. Um aber IT Lösungen effektiv in bestehende Marketingstrukturen integrieren zu können, müssen diese die Kompetenzen im Marketing ergänzen. Kompetenzen sind eine Gruppe von unterschiedlichen Fähigkeiten, ergänzenden Ressourcen und Routinen, welche die Basis für die wettbewerbsfähigen Leistungen und nachhaltigen Gewinne eines Unternehmens in einer bestimmten Branche liefern (vgl. Teece et al. (1990)). Darüber hinaus werden dynamische Kompetenzen immer notwendiger, um der dynamischen Umwelt begegnen zu können. Sie ermöglichen Unternehmen, Entscheidungen zu fällen, Wissen einzusetzen, um sich auftuende Gelegenheiten zu nutzen, flexibel zu bleiben und wirtschaftliche Überschüsse zu generieren (vgl. Teece (2007)).

Aufbauend auf der beschriebenen Umwelt und den vom Marketing verwendeten Kompetenzen wird in dieser Arbeit untersucht, wie der Einsatz von IT Lösungen dabei helfen kann, den Ausbau von Marketing Kompetenzen zu unterstützen. Hierfür werden wissenschaftliche Artikel als auch Publikationen von Marktforschungsunternehmen sowie der Wirtschaft herangezogen. Mithilfe eines Querschnittes durch diese Disziplinen, wird der aktuelle Entwicklungsstand dieser Thematik aufgezeigt: Ein effektiver Einsatz von IT Lösungen setzt voraus, dass die Integration durch ein zielorientiertes Führungsmanagement, mit einer klar formulierten Marketingstrategie und mittels informationstechnologischer Kompetenzen mit Blick auf die aktuellen Herausforderungen gelenkt wird. Eine Integration von IT Lösungen ist damit ein umfangreicher Prozess, der bestehende Marketingabläufe konsequent hinterfragen sowie eng an den Marketing Kompetenzen erarbeitet werden sollte.

Die Arbeit zeigt auf, dass eine erfolgreiche IT Integration einen proaktiven Ausbau von Marketing Kompetenzen fördern kann. Marktveränderungen werden durch dynamische Kompetenzen schneller wahrgenommen, Ressourcen und Prozesse schneller kombiniert und allgemeine Performancesteigerungen generiert. Das Marketing kann dadurch eine neue wichtige Rolle im Unternehmen einnehmen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis III
Abbildungsverzeichnis IV
1 Einleitung 1
2 Aktuelle Herausforderungen im Marketing 3
3 Was sind Marketing Kompetenzen? 7
3.1 Theoretische Verortung der Marketing Kompetenzen 7
3.2 Die Notwendigkeit dynamischer Marketing Kompetenzen 10
4 Der Einsatz von IT Lösungen im Marketing 15
4.1 Anforderungen für die Integration von IT Lösungen 16
4.2 IT Lösungen als Stütze von Marketing Kompetenzen 20
4.3 Anwendungsbeispiel: Individuelle Kundenansprache 25
5 Diskussion, Implikationen, Ausblick 27
Literaturverzeichnis 30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Zeitalter des Kunden 4
Abbildung 2: Die Kompetenzen des Marketing 9
Abbildung 3: Dynamische Kompetenzen und ihre Microfoundations 12
Abbildung 4: Anforderungen für die Integration einer IT Lösung 17
Abbildung 5: Informationstechnologische Kundenindividualisierung 26

1 Einleitung

Im Jahr 2012 schrieb die Unternehmensberatung Boston Consulting Group: „Willkommen zur digitalen Revolution. Internet, Social Media und mobile Technologien haben verändert, wie Kunden mit Marken interagieren und Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen vertreiben." (vgl. Sayre et al. (2012) S. 3) Kunden erwarten von Unternehmen zunehmend, dass diese ihre Interaktionen mit den Unternehmen orchestrieren – sie sollen wissen, was ein Kunde sich wann angeschaut hat und über welchen Kanal er zuletzt eingekauft hat (vgl. o.V. 1 (2013)). Unternehmen personalisieren ihre Produkte, Dienstleistungen und Inhalte, um dem Individualisierungswunsch ihrer Kunden nachzukommen (vgl. Sridharan et al. (2012)) und um sich von ihren Wettbewerbern zu unterscheiden (vgl. Fisher et al. (1995) S. 116). In diversen Branchen (siehe z.B. Automobilindustrie) hat sich die Produktvielfalt dadurch immer mehr ausgeweitet (vgl. Ramdas (2003)). Zudem positionieren sich immer mehr Unternehmen auf verschiedenen nationalen Märkten. Der globale Wettbewerb wird intensiver und komplexer (vgl. Lessard et al. (2012) S. 1). Das Marketing[1] sieht sich damit vielen Herausforderungen gleichzeitig gegenüber und ist auf einen stetigen Ausbau seiner Kompetenzen angewiesen, um diesen begegnen zu können. Dafür greift es auf dynamische Kompetenzen zu, die es ihm ermöglichen, seine Umwelt wahrzunehmen, Maßnahmen zu ergreifen und dafür notwendige Ressourcen zu kombinieren (vgl. Teece (2007)).

Nur, das Marketing kommt mit dem Ausbau seiner Kompetenzen nicht hinterher. Die Lücke, die sich zwischen den Entwicklungen auf den Märkten und den eigenen Kompetenzen auftut, vergrößert sich zurzeit immer mehr (vgl. Day (2011)). Jedoch sind das Erfüllen von Kundenbedürfnissen, das Verwalten von Produkten, das Agieren über Kommunikationskanäle und die Anpassung an nationale Märkte keine neuen Entwicklungen. Weshalb haben Unternehmen hier Schwierigkeiten ihren Kompetenzausbau entsprechend zeitgleich zu gestalten?

Die Ursachen werden in den technologischen Entwicklungen der letzten Jahre gesehen, die einerseits eine Verlagerung des Konsumentenverhaltens hervorrufen (vgl. Sayre et

[1] Das Marketing wird hier als unternehmerische Aufgabe verstanden, die mithilfe der vier Marketinginstrumente (den sog. 4P) auf Bedürfnisse am Markt reagiert (vgl. Kirchgeorg).

al. (2012) S.5) und andererseits eine Zunahme an Daten (vgl. o.V. 4 (2012)), auch als Big Data[2] bezeichnet. So befähigt die Möglichkeit, jederzeit und jeder Orts auf das Internet zugreifen zu können, heutige Konsumenten dazu, Preise und Bewertungen zu vergleichen, nach Produkten, Dienstleistungen und Distributionskanälen zu suchen (vgl. Sayre et al. (2012) S. 5) und damit in immer besserem Maße das zu wählen, was Ihnen gefällt. Dabei hinterlassen sie eine immense Datenflut, die z.B. Informationen über ihre Aktivitäten, Aufenthaltsorte und ihre letzten Einkäufe enthalten (vgl. McAffee und Brynjolfsson (2012)). Big Data enthält damit ein riesiges Potential für Unternehmen, seinen Kunden das zu geben, was sie wollen. Allerdings sind nur wenige Unternehmen auf Big Data vorbereitet gewesen (vgl. Day (2011)). Das Beratungsunternehmen Bain & Company stellt fest, dass sich bisher nur 4% ihrer befragten Unternehmen[3] in der Lager fühlen, mit Big Data umgehen zu können (vgl. Wegener und Sinha (2013) S. 4). Viele Unternehmen wissen nicht, wie sie die den Berg an Daten, auf dem sie sitzen, sinnvoll verwalten und analysieren sollen (vgl. o.V. 2 (2012) S. 15).

Um diesen Entwicklungen begegenen zu können, sind Unternehmen auf die Nutzung von IT Lösungen angewiesen. IT Lösungen bilden unter Verwendung gesammelter Daten eine Basis für unternehmerische Aktivitäten (vgl. Broadbent und Weill (1997)). Sie bieten immer bessere Funktionen zum Sichten von Daten, zum Verteilen von Ressourcen, zum Optimieren von Prozessen. Allerdings unterliegen viele Unternehmen dem Irrglauben, dass die Integration einer IT Lösung automatisch zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen führt. Sie übersehen dabei, dass die IT als Ressource nur eine Komponente bildet (vgl. Wegener und Sinha (2013) S. 4) und dass diese Komponente nur dann umfänglich zu einer Verbesserung beitragen kann, wenn sie eng mit den im Unternehmen bestehenden Kompetenzen, Ressourcen und Prozessen integriert wird. Der Einsatz von IT befähigt nicht automatisch zum Ausbau neuer Kompetenzen (vgl. Ross et al. (2013)). Und um dieses Problem lösen zu können, sollten Unternehmen die Verwendung von IT Lösungen im Marketing neu überdenken. Sie dürfen die Verwendung einer IT Lösung nicht mehr isoliert betrachten. Es sind neue

[2] Das Marktforschungsunternehmen Gartner definiert Big Data als Daten, die durch ihre große Menge, ihre hohe Geschwindigkeit und ihre große Vielfalt eine kosteneffektive, innovative Form der Verarbeitung verlangen, um bessere Erkenntnisse und Entscheidungen zu ermöglichen (vgl. o.V. 11).

[3] Befragung basiererend auf n=409.

Ansätze gefragt, die vorhandenen Technologien zu erweitern oder auf eine neue Stufe zu heben (vgl. o.V. 3 (2013)), um vorhandene Marketing Kompetenzen im Ausbau zu unterstützen und um damit schließlich die eigene Kompetenzlücke zu den Herausforderungen am Markt zu schließen. Es wird daher erörtert, welche Voraussetzungen Unternehmen erbringen müssen, um ihre Ressource IT umfänglich nutzen zu können. Darauf aufbauend wird aufgezeigt, wie IT Lösungen im Marketing eingesetzt werden können, um die genannten Herausforderungen zu bewältigen. Wie können sie den Ausbau von Marketing Kompetenzen unterstützen? Welche dynamischen Kompetenzen fördern sie in besonderem Maße? Unternehmen, die ihre IT Lösungen gut integrieren, können sich Unterstützung im Ausbau ihrer Marketing Kompetenzen versprechen. Die IT kann ihnen helfen, ihre Kompetenzen zeitnah an die herrschenden Herausforderungen anzupassen. Es wird aufgezeigt, welche Verbesserungen der Kompetenzausbau erbringen kann und welche neue Chancen dieser dem Marketing bietet.

Die Arbeit beginnt mit einem detaillierteren Blick auf die aktuellen Herausforderungen. Anschließend werden die Marketing Kompetenzen näher beleuchtet. Hierbei wird ein theoretischer Ursprung erläutert und eine Definition aufgestellt. Es wird aufgezeigt, in welchen Facetten Marketing Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind und welche Bedeutung sie für das Unternehmen insgesamt haben. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit dynamischer Kompetenzen herausgearbeitet und erläutert, wie diese im Unternehmen agieren und in welcher Wechselwirkung sie zur strategischen Ausrichtung eines Unternehmens stehen können. Aufbauend auf diesen Kapiteln wird erarbeitet, wie das Marketing IT Lösungen nutzen kann, um den Kompetenzausbau entsprechend zu den aktuellen Herausforderungen voranzutreiben.

2 Aktuelle Herausforderungen im Marketing

Es werden vier Herausforderungen beleuchtet, von denen angenommen wird, dass sie das Marketing in besonderem Maße fordern: Der Individualisierungswunsch der Kunden, die zunehmende Produktvielfalt, die Menge an Kommunikationskanälen und die Internationalisierung. Es wird ebenfalls aufgezeigt, bei welchen Herausforderungen Big Data eine wesentliche Rolle spielt.

Der heutige Kunde beherrscht den Kaufprozess weit mehr als der heutige Anbieter den Verkaufsprozess (vgl. o.V. 1 (2013)). Kunden nutzen digitale und mobile Technologien, kommunizieren über soziale Netzwerke. Sie vergleichen Preise, schreiben Kommentare zu Produkten und Dienstleistungen und kaufen ein, wann und wo sie wollen. Sie sind mächtiger, einflussreicher und anspruchsvoller, als jemals zuvor (vgl. Sayre et al. (2012) S. 5). Schon Porter (1979, S. 6) stellte fest: Wo der Kunde (Käufer) über umfangreiche Informationen zu Produkten und Preisen verfügt, dort kann er mehr Verhandlungsmacht ausüben. Das Marktforschungsunternehmen Forrester Research betitelt diese Entwicklung sogar als das „Zeitalter des Kunden“ (vgl. Bernoff et al. (2011) S. 5). Siehe dazu Abbildung 1[4].

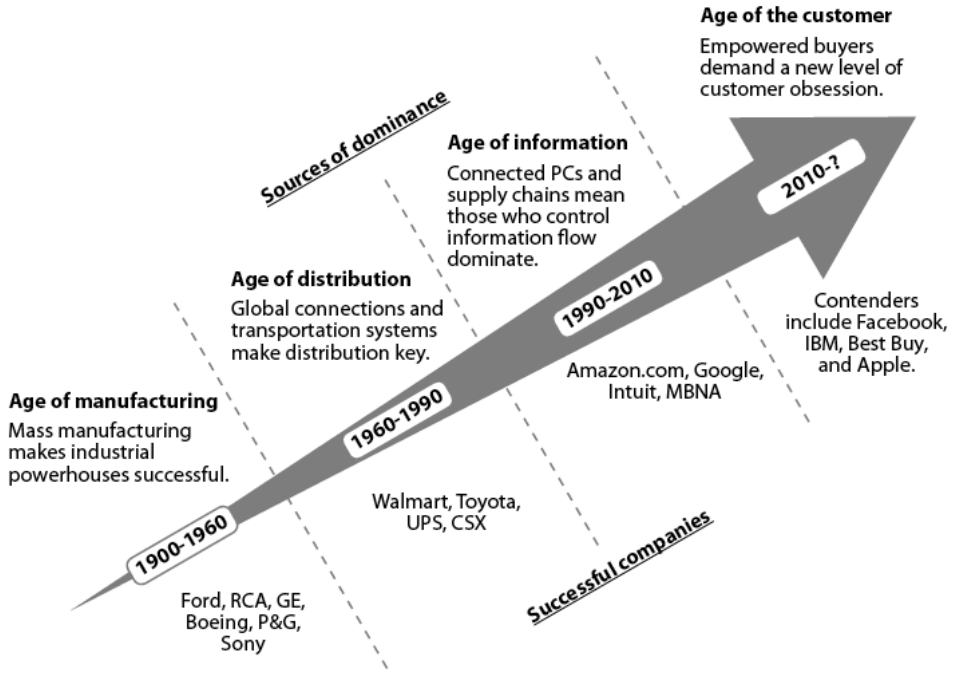

Abbildung 1: Das Zeitalter des Kunden

Für das Marketing liegt die Herausforderung darin, dem Individualisierungswunsch des Kunden nachzukommen, indem es dem Kunden relevante Inhalte zur richtigen Zeit über den richtigen Kommunikationskanal offeriert – dann, wenn Kaufgelegenheit und Interesse des Kunden derart zusammenfallen, dass sie einen Kaufprozess einleiten (vgl. Breene und Whipple (2011) S. 1). Big Data und die Datenanalyse können hierfür

[4] Bernoff et al. (2011) S. 5

wertvolle Erkenntnisse über die Vorlieben von Kunden ermöglichen – wie sie sich verhalten, was sie mögen und nicht mögen (vgl. Edelman (2013)). Diese Erkenntnisse erlauben es dann auch, immer individueller auf Kundenbedürfnisse einzugehen.

Sich schnell entwickelnde Technologien und Automatisierungen zur Herstellung von Produkten, global schärfer werdender Wettbewerb durch immer mehr international agierende Unternehmen und immer anspruchsvollere Konsumenten haben auch dazu beigetragen, dass sich die Produktvielfalt in diversen Branchen, wie z.B. der Automobil- oder Finanzbranche, immer mehr ausgeweitet hat (vgl. Ramdas (2003) S.79; Fisher et al. (1995) S. 116). Um Kundenbedürfnisse zu bedienen (vgl. Sridharan et al. (2012) S. 1) und sich von anderen Unternehmen im Angebot zu unterscheiden (vgl. Fisher et al. (1995) S. 116) wurden bisher diverse Produktdifferenzierungen vorgenommen und unterschiedlichste Produktnischen bedient. Big Data kann auch hier helfen, wertvolle Erkenntnisse über Innovationen zu gewinnen und diese voranzutreiben (vgl. Manyika et al. (2011) S. 117). Diese Entwicklung hat zur Folge, dass das Marketing der Herausforderung gegenüber steht, auf der einen Seite weitere Produktinnovationen voranzutreiben und auf der anderen Seite gleichzeitig zur Menge an Produkten ein Vielfaches an Produktinformationen zu verwalten und dem Konsumenten zu kommunizieren.

Auch die Anzahl an Kanälen, mittels derer Unternehmen und Konsumenten kommunizieren, hat zugenommen (vgl. Day (2011) S. 184). Forrester Research nimmt an, dass Werbetreibende in den USA bis spätestens 2016 ein ebenso großes Budget für interaktives Marketing ausgeben werden, wie sie es heute bereits für TV-Werbung tun. Investitionen in Search Marketing, Display Advertising, Email Marketing, Mobile Marketing und Social Media werden sich einer Summe von 77 Milliarden US$ annähern und damit einen Anteil von 26% des gesamten Marketingbudgets innehaben (vgl. VanBoskirk et al. (2011) S. 1). Die prognostizierte Marktanteilsverschiebung auf dem US Markt zeigt auf, dass die digitalen Kanäle einen immer gewichtigeren Einfluss im Marketing einnehmen. Zusammen mit der Entwicklung mobiler Technologien, wie Smartphones und Tablets, treibt Big Data und dessen Analyse zudem eine Art

„Omnichannel"-Revolution[5] voran (vgl. Boucher Ferguson (2013)). Die Kommunikation zum Kunden verläuft damit immer umfassender. Das Marketing steht hierbei vor der Herausforderung, die Kontaktpunkte eines Kunden aus allen Kommunikationskanälen zu bearbeiten und diesem eine einheitliche Erlebniswelt zu liefern.

Eine weitere Herausforderung für das Marketing liegt in der zunehmend internationalen Ausrichtung vieler Unternehmen. In den letzten 30 Jahren haben drastische Senkungen der Transport- und Kommunikationskosten und die Abnahme von Handelsbeschränkungen die globale Wirtschaft stark verändert. Damit fordern in verschiedenen Branchen immer mehr neu auftretende Wettbewerber die etablierten multinationalen Konzerne heraus (vgl. Lessard et al. (2012) S. 1). Somit diversifiziert die Internationalisierung die Innovations- und Produktionsprozesse geografisch und organisatorisch immer weiter (vgl. Teece (2007) S. 1319). Das Marketing übernimmt hier die Aufgabe, über Ländergrenzen hinweg Markenkonsistenzen zu wahren, aber auch gleichzeitig zu kommunizierende Inhalte an kulturelle Gepflogenheiten anzupassen (vgl. o.V. 2 (2012) S. 14). Das hat zur Folge, dass Marketinginhalte im Unternehmen in unterschiedlichsten Variationen vorliegen. Eine Übersetzung in mehrere Sprachen unter Einhaltung von immer kürzeren Fristen zwischen den Markteinführungen verschiedener Ländern, fordert vom Marketing daher eine gut strukturierte Arbeitsweise und eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit.

Das Zusammenspiel der hier beschriebenen Herausforderungen verdeutlicht, wie vielfältig die Prozesse im Marketing geworden sind: Umfangreiche Produktinformationen müssen über diverse Kommunikationskanäle in unterschiedlichen Ländern an individuelle Kundenbedürfnisse angepasst werden. Die daraus resultierende Flut an Informationen will gemanagt werden. Big Data bietet hier Chancen aber auch Hürden bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen.

---

[5] Bei einer Omnichannel-Kommunikation sehen sich die Unternehmen der Herausforderung gegenüber, nicht nur die Menge an Kommunikationskanälen zu bedienen, sondern mit ihren Kunden über multiple Kontaktpunkte zu interagieren und ihnen damit eine umfangreiche Kombination an offline-basierter Sinneswahrnehmung und online-basierter Informationsbereitstellung zu ermöglichen (vgl. Brynjolfsson et al. (2013) S. 23).

Diese Entwicklungen zeigen, dass zurzeit in vielen Märkten eine starke Dynamik an Veränderungen, Neuerungen und Herausforderungen vorliegt. Im folgenden Kapitel wird erläutert, mit welchen Mitteln die Unternehmen dieser Dynamik begegnen können.

3 Was sind Marketing Kompetenzen?

Wie gehen Unternehmen mit Herausforderungen im Allgemeinen um? Die beschriebenen Herausforderungen bilden nur einen aktuellen Ausschnitt von vielen vorangegangenen Wandlungen und Trends ab. Über Jahre und Jahrzehnte haben Unternehmen sich mit diesen auseinandergesetzt. Die Eigenschaften, die sie dazu befähigt haben, werden nachfolgend beschrieben.

3.1 Theoretische Verortung der Marketing Kompetenzen

In der Forschung des strategischen Managements wird seit Anfang der 1990er Jahre verstärkt über unternehmerische Kompetenzen diskutiert (vgl. Mahoney (1995) S. 94). Diese Diskussion ist eine Reaktion auf die Frage, wie Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile erarbeiten und aufrechterhalten (vgl. Teece et al. (1997) S. 509) und damit überlegene Performance generieren (vgl. Hooley et al. (1999) S. 260).

Einen Erklärungsansatz bietet der resource-based View (RBV). Diese Sichtweise ist eine der am weitesten akzeptierten Theorien des strategischen Managements (vgl. Newbert (2007)). Der RBV nimmt an, dass Ressourcen ungleichmäßig zwischen Unternehmen verteilt sind und dass sie unterschiedlich in ihrer Mobilität[6] sind (vgl. Barney (1991) S. 103). Diese Annahmen erklären, weshalb Unternehmen Unterschiede in ihrer Ressourcenausstattung aufweisen, welche auch über längere Zeit bestehen bleiben (vgl. Newbert (2007) S. 123).

Der RBV unterscheidet zwischen unternehmens-spezifischen Ressourcen und Kompetenzen (vgl. Penrose (1959) S.25). Ressourcen können materielle Wirtschaftsgüter (z.B. Produktionsstätten und Maschinen) oder immaterielle Wirtschaftsgüter (z.B. Markenwert und Reputation) sein, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen; dagegen beziehen sich Kompetenzen auf die Fähigkeit eines

[6] Auf einem Markt mit vollständigem Wettbewerb, existieren uneingeschränkt mobile Ressourcen (vgl. Barney (1991) S. 103).

Unternehmens, diese Ressourcen in Kombination und unter Verwendung unternehmerischer Prozesse einzusetzen, um ein erwünschtes Ergebnis zu erzielen (vgl. Amit und Shoemaker (1993) S. 35). Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist, dass Kompetenzen im Gegensatz zu Ressourcen kein monetärer Wert zugeordnet werden kann (vgl. Dierkx und Cool (1989) S. 1510). Kompetenzen sind durch ihre tiefe Verankerung in den Unternehmensstrukturen schwer austauschbar und schwer imitierbar (vgl. Dierkx und Cool (1989) S. 1510), was aber auch gleichermaßen eine Identifizierung derselben erschwert (vgl. Day (1994) S. 38). Teece, Pisano und Shuen (1990, S.28) liefern für das Verständnis der Kompetenzen eine eingehende Definition: Kompetenzen sind eine Gruppe von unterschiedlichen Fähigkeiten, ergänzenden (materiellen und immateriellen) Ressourcen und Routinen[7], welche die Basis für die wettbewerbsfähigen Leistungen und nachhaltigen Gewinne eines Unternehmens in einer bestimmten Branche liefern.

Kompetenzen sind mannigfaltig. Sie entwickeln sich in verschiedenen Unternehmensbereichen durch die Kombination von physischen, personellen und technologischen Ressourcen (vgl. Amit und Schoemaker (1993) S. 35). Dabei ist für die Unternehmensperformance nicht der bloße Besitz von Kompetenzen entscheidend, sondern die Art und Weise, wie ein Unternehmen es schafft, mittels seiner Kompetenzen, Ressourcen und Routinen zu kombinieren (vgl. Song et al. (2007) S. 20). Jedes Unternehmen entwickelt daher seine eigene Kombination, welche aus den Entwicklungen am Markt, aus vorangegangenen Aktivitäten und voraussichtlichem Bedarf entsteht (vgl. Day (1994) S. 40).

Hierbei besitzt der Unternehmensbereich Marketing Kompetenzen, die das Wissen um Wettbewerb und Kunden, die Fähigkeit, Märkte zu segmentieren und zielgenau zu bearbeiten, sowie das Wissen um Werbung, Preisgestaltung und integrierte Marketingaktivitäten beinhalten (vgl. Song et al. (2007) S. 21). Abbildung 2[8]

[7] Eine Routine unterscheidet sich zu einer Kompetenz durch ihre einfachen Charakter: Routinen finden sich überall im Unternehmen wieder, wohingegen Kompetenzen sich in Aktivitäten wieder finden, deren erzielten Ergebnisse wesentlich zum Überleben und Erfolg eines Unternehmens beitragen (vgl. Winter (2000) S. 983).

[8] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Day (1994, S. 40), Hooley et al. (1999, S. 262) und Morgan (2012, S. 104)

veranschaulicht die verschiedenen Kompetenzen, welche sich im Marketing verorten lassen.

Abbildung 2: Die Kompetenzen des Marketing

Die Marketing Kompetenzen lassen sich grob in vier Prozesskategorien einordnen: Sie können funktionsspezifischer, funktionsübergreifender, architektonischer oder dynamischer Natur sein (vgl. Morgan (2012)): Funktionsspezifische Kompetenzen finden sich z.B. im Produkt-, Preis- oder Kommunikationskanalmanagement wieder. Funktionsübergreifende Kompetenzen unterstützen durch die Integration funktionsspezifischer Kompetenzen höherwertige und komplexere Marketingprozesse, wie das Brand Management[9], das Customer Relationship Management[10] oder die Produktentwicklung. Architektonische Kompetenzen wiederum unterstützen Marketingprozesse, die funktionsspezifische und funktionsübergreifende Prozesse integrieren und orchestrieren, um unternehmerische Planung, Strategieformulierung und strategische Zielerreichung zu ermöglichen. Dynamische Kompetenzen werden als die Fähigkeit des Unternehmens definiert, interne und externe Kompetenzen zu integrieren, auszubauen und zu rekonfigurieren, um auf die sich schnell wandelnde (dynamische) Umwelt reagieren zu können (Teece et al. (1997) S. 516).

[9] Das Brand Management (Markenmanagement) umfasst die Prägung des Markennamens oder Markenzeichens und beinhaltet darüber hinaus die Analyse, Herleitung, Formulierung und Einhaltung des Werteversprechens (vgl. Lies).

[10] Das Customer Relationship Management (CRM) befasst sich mit der vollständigen Planung, Steuerung und Durchführung aller interaktiven Prozesse rund um den Kunden (vgl. Holland).

Es kann also innerhalb der Marketing Kompetenzen eine Hierarchie beschrieben werden, die eine Steigerung in der Komplexität (vgl. Morgan (2012); Hooley et al. (1999)) und einen zunehmend impliziten Kompetenzcharakter widerspiegelt (vgl. Day (1994)). Marketing Kompetenzen, welche funktionsübergreifende und strategiebestimmende Prozesse forcieren, besitzen daher auch einen signifikanteren Einfluss auf die Unternehmensperformance (vgl. Hooley et al. (1999) S. 274). Das bestätigt die Annahme, dass Kompetenzen aus dem Marketing einen direkten Einfluss auf die Gesamtkapitalrentabilität (Return on Assets, ROA) und die wahrgenommene Unternehmensperformance haben (vgl. Morgan et al. (2009) S. 909). Dadurch wird das Marketing immer weniger als „Black Box" des Unternehmens wahrgenommen (vgl. Morgan (2012) S. 102). Dem Bedarf, Marketing und Unternehmensperformance zu verknüpfen und die Relevanz von Marketingaktivitäten und –budgets nachzuweisen, der durch die globale Rezession in den Jahren 2011 und 2012 noch verstärkt wurde, kann damit immer besser nachgekommen werden (vgl. Morgan (2012) S. 102). Das Marketing besitzt implizite und schwer nachzuahmende Kompetenzen (vgl. Day (1994)), die als wichtiges Unterscheidungsmerkmal zwischen Unternehmen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen dienen sollten (vgl. Vorhies et al. (2009) S.1329). Das Marketing nimmt damit eine immer wichtigere Rolle im Unternehmen ein.
Im Folgenden werden die dynamischen Kompetenzen näher beleuchtet, die in einer dynamischen Umwelt, wie sie in Kapitel 2 beschrieben wurde, immer wichtiger werden.

3.2 Die Notwendigkeit dynamischer Marketing Kompetenzen

Die gegenwärtige Aufmerksamkeit auf die sich wandelnden Technologien hat gleichzeitig eine zunehmende Fokussierung auf den unternehmerischen Wandel angetrieben, der beschreibt, wie Umwelt und Unternehmenshistorie Strukturen, Routinen und Kompetenzen im Unternehmen formen (vgl. Augier und Teece (2009) S. 418). Das Rahmenwerk der dynamischen Kompetenzen ist ein Versuch, dieses recht umfangreiche und komplexe Thema zu erklären (vgl. Teece (2007) S.1347): Wie Unternehmen Entscheidungen fällen, wie sie ihr Wissen einsetzen, um die sich auftuenden Gelegenheiten zu nutzen, wie sie flexibel bleiben und wie sie wirtschaftliche Überschüsse generieren. Zur Bewältigung von sich schnell ändernden, global verteilten Märkten, welche durch geografisch und organisatorisch verteilte Innovations- und

Produktionsressourcen charakterisiert werden, bedarf es letztlich nicht mehr nur schwer imitierbarer Unternehmensressourcen, sondern zunehmend auch schwer imitierbarer dynamischer Kompetenzen (vgl. Teece (2007) S. 1319). Bei näherer Betrachtung ermöglichen dynamische Kompetenzen eine neue Transformation und Kombination der vorhanden (materiellen und immateriellen) Ressourcen, um einer dynamischen Umwelt mit der Entwicklung neuer erforderlicher Strategien begegnen zu können (vgl. Teece et al. (1997)). Der Begriff „dynamisch“ verweist hierbei auf den sich wandelnden Charakter der Umwelt, der von immer kürzer werdenen Produkteinführungszeiten, terminlichen Abstimmungen, zunehmenden Innovationsgeschwindigkeiten und dem schwer zu bestimmenden Charakter zukünftiger Wettbewerbe und Märkte getrieben wird (vgl. Teece und Pisano (1994) S.538). Welche Kompetenenzen ein Unternehmen ausbildet, sollte folglich von seinem Verständnis der Marktstrukturen, den Kundenbedürfnissen, den daraus gezogenen Wettbewerbsvorteilen und den Trends im Markt gelenkt werden (vgl. Day (1994) S. 49).
Mit diesen Anforderungen zum Ausbau von Kompetenzen konnte an der ursprünglichen Sichtweise des RBV Kritik geübt werden (vgl. Priem und Butler (2001) S. 33): Zum einen wurde nicht beleuchtet, wie die unternehmerische Umwelt die Entwicklung dieser Fähigkeiten beeinflusst. Zum anderen wurde außen vor gelassen, wie Unternehmen ihre wettbewerbsentscheidenden Fähigkeiten überhaupt erlangen und aufrecht erhalten. Somit lieferte der RBV zwar eine bedeutende Erklärung für das Bestehen von Unterschieden zwischen unternehmerischen Performances – doch hat die wissenschaftliche Literatur des RBV hier lange Zeit nur eine statische Perspektive eingenommen (vgl. Priem und Butler (2001) S. 33). Um diese fehlende Betrachtung der statischen Perspektive aufzuarbeiten, wurde daher ein wissenschaftlicher Denkansatz entwickelt, der den RBV um eine dynamische Sichtweise ergänzt (vgl. Newbert (2007) S. 124).

Bereits in Kapitel 3.1 wurde der Begriff der dynamischen Kompetenzen von den übrigen Marketing Kompetenzen abgegrenzt. Im Folgenden werden die dynamischen Kompetenzen näher erläutert.

Um die Beschaffenheit dynamischer Kompetenzen verständlicher zu machen, hat Teece (2007) diese in drei funktionale Bereiche unterteilt (siehe Abbildung 4[11]): Sensing, Seizing und Transforming. Alle drei Bereiche werden wiederum von einer Vielzahl von unternehmensspezifischen Kompetenzen[12] gestützt.

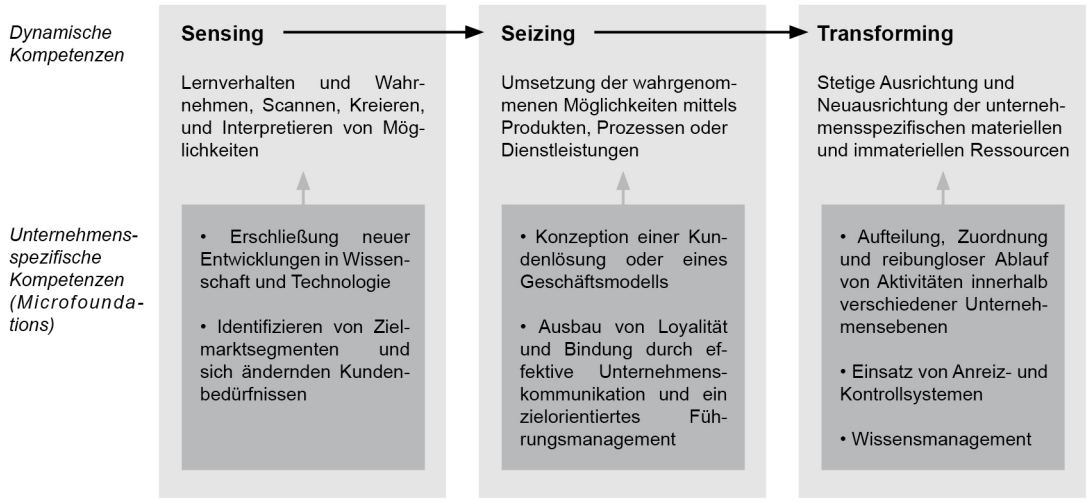

Abbildung 3: Dynamische Kompetenzen und ihre Microfoundations

Das Sensing umfasst das Erkennen neuer Möglichkeiten. Hier wird gescannt, kreiert, gelernt und interpretiert. Gestützt wird das Sensing von Prozessen, die z.B. die Erschließung neuer Entwicklungen in Wissenschaft und Technologie oder das Identifizieren von Zielmarktsegmenten und sich ändernden Kundenbedürfnissen ermöglichen.

Das Seizing beinhaltet die Umsetzung der erkannten Möglichkeiten mittels Produkten, Prozessen oder Dienstleistungen. Gestützt wird das Seizing z.B. von der Konzeption einer Kundenlösung oder einem Geschäftsmodell oder dem Ausbau von Loyalität und Bindung durch effektive Unternehmenskommunikation und ein zielorientiertes Führungsmanagement.

Das Transforming beinhaltet die stetige Ausrichtung und Neuausrichtung der unternehmensspezifischen materiellen und immateriellen Ressourcen. Diese Kompetenzen werden z.B. gestützt durch die Aufteilung, Zuordnung und den reibungslosen Ablauf von Aktivitäten innerhalb verschiedener Unternehmensebenen,

[11] Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Teece (2007, S. 1342)
[12] Teece (2007) nennt diese „Microfoundations".

den Einsatz von Anreiz- und Kontrollsystemen als auch einem Wissensmanagement, welches den reibungslosen Transfer von Informationen und Wissen ermöglicht und Lernverhalten fördert.
Dynamische Kompetenzen beinhalten damit schwer imitierbare unternehmens-spezifische Kompetenzen, die benötigt werden, um den kundenspezifischen und technologischen Herausforderungen begegnen zu können (vgl. Teece (2007) S. 1320). Es reicht nicht mehr aus, Größen- und Reichweitenvorteile durch z.B. Qualitätssteigerungen oder Kostenkontrollen zu generieren – um langfristig erfolgreich zu sein, erfordert es stetig neue Produkte und Prozesse zu entwickeln und neue Organisationsformen und Geschäftsmodelle zu implementieren (vgl. Teece (2007) S. 1346).

Damit liefern dynamische Kompetenzen wichtige Instrumente zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen (wie in Kapitel 2 beschrieben). Die Dynamik auf den Märkten macht die Verwendung dynamischer Kompetenzen darüber hinaus notwendig: Durch die zunehmende Komplexität der Märkte wird in hohem Maße Druck auf die Unternehmen ausgeübt, sodass die Gefahr besteht, einmal erlangte Wettbewerbsvorteile schnell wieder zu verlieren (vgl. Day (2011) S. 194). Es entsteht eine Lücke zwischen dem Bedarf an den Märkten und der Fähigkeit der Unternehmen diesem Bedarf nachzukommen, die sich zurzeit sogar immer weiter vergrößert (vgl. Day (2011) S. 194; Breene und Whipple (2011) S. 4), und zwar durch die technologischen Entwicklungen der letzten Jahre. Die Verbesserungen von Übertragungsgeschwindigkeiten im mobilen Netz oder Verarbeitungskapazitäten von Endgeräten erlauben eine intensivere Informationsverarbeitung auf Konsumtenen- als auch auf Unternehmensseite. Die Nutzung von Smartphones und Tablets ermöglicht den Konsumenten den Zugriff auf das Internet, wann und wo sie wollen (vgl. Sayre et al. (2012); Brynjolfsson et al. (2013)). Dadurch verbringen sie mittlerweile mehrere Stunden am Tag im Internet und hinterlassen dabei eine riesige Datenmenge darüber, wer sie sind und wonach sie suchen (vgl. McAffee und Brynjolfsson (2012)). Das Forschungsunternehmen IDC schätzt, dass sich das globale Datenvolumen im Jahr 2012 auf 1,8 Millionen Zetabytes belief. Darüber hinaus nimmt IDC an, dass sich diese Zahl alle zwei Jahre verdoppeln wird (vgl. o.V. 4 (2012)). Diese Entwicklung beschreibt den Big Data Trend, der in der

Wirtschaft im Jahr 2013 seinen Höhepunkt an Aufmerksamkeit erreicht hat (vgl. o.V. 5 (2013)). Big Data bietet Chancen, um Kundenbedürfnisse bedienen zu können, aber es stellt Unternehmen auch vor die Herausforderung, immer mehr Inhalte länderspezifisch über diverse Kanäle kundenindividuell zu kommunizieren.
Damit diese sich auftuende Kompetenzlücke überbrückt werden kann, erfordert es eine neue Sichtweise über Marketing Kompetenzen (vgl. Day (2011)), die nur durch einen stetigen Ausbau mittels dynamischer Kompetenzen erlangt werden kann. Das Ziel eines Unternehmens sollte es sein, seine Kompetenzlücke schneller zu verkleinern als die Konkurrenz, um die daraus entstehenden Wettbewerbsvorteile zu erlangen und beizubehalten (vgl. Day (2011) S. 192).

Um dieses Ziel besser umsetzten zu können, sollten Unternehmen ihren Kompetenzausbau zusätzlich im Einklang mit der eigenen strategischen Ausrichtung tätigen. So kann die Wirkung dynamischer Kompetenzen verstärkt werden, wenn ein Unternehmen die strategische Ausrichtung[13] der Marktorientierung forciert (vgl. Morgan et al. (2009) S. 917). Die Marktorientierung beschreibt dabei, in welchem Ausmaß es in der Lage ist, ein Verständnis für den Markt zu entwickeln und dieses Verständnis unternehmensintern zu verbreiten und umzusetzen (vgl. Kohli und Jaworski (1990) S. 6) oder – anders formuliert – wie es versteht, Kundenbedürfnisse zu bedienen (vgl. Day (1990)). Eine marktorientierte Ausrichtung bietet sich dabei besonders in solchen Märkten an, die durch große Konkurrenzkämpfe und instabile (dynamische) Marktgegebenheiten beherrscht werden (vgl. Kohli und Jaworski (1990) S. 15). Das komplementäre Zusammenwirken von Marktorientierung und unternehmens-spezifischen Marketing Kompetenzen kann einem Unternehmen dazu verhelfen, seine Ressourcen besser einzusetzen (vgl. Day (2011)) und bildet eine wichtige Voraussetzung für dynamische Kompetenzen und folglich für den Ausbau von Kompetenzen (vgl. Morgan et al. (2009) S. 917). Das komplementäre Zusammenwirken erklärt überdies einen positiven Performanceeffekt (vgl. Morgan et al. (2009) S. 916),

[13] Die strategische Ausrichtung, mit der ein Unternehmen seiner Umwelt begegnet, kann über die Zusammensetzung seiner Kompetenzen entscheiden: Wenn ein Unternehmen mittels seiner knappen Ressourcen solche Kompetenzen ausbaut, die die vorgegebene strategische Ausrichtung noch unterstreichen, so hat dies einen positiven Effekt auf die Performance (vgl. Song et al. (2007) S. 28).

den sich ein Unternehmen bei bewusster Anwendung beider Komponenten in einer dafür geeigneten Umwelt zu Eigen machen kann.

Die hier beschriebenen Betrachtungen begründen die zunehmende Notwendigkeit dynamischer Kompetenzen für Unternehmen, welche sich in einer dynamischen Umwelt bewegen, die von vielen neuen Trends und technologischen Entwicklungen geprägt wird. Im folgenden Kapitel wird erläutert, wie das Marketing mit seinen dynamischen Kompetenzen auf IT Lösungen zugreifen kann, um seine Kompetenzen auszubauen.

4 Der Einsatz von IT Lösungen im Marketing

Der Einsatz von informationstechnologischen (IT) Lösungen im Marketing ist nicht neu. In diversen Marketingprozessen haben Lösungen bereits Anwendung gefunden, wie z.B. für Datenauswertungen in der Marktforschung oder für Kundenbindungsprogramme. Eine IT Lösung kann Hardware Komponenten, Softwareanwendungen und -umgebungen sowie gesammelte Datenbestände umfassen (vgl. Piccoli und Ives (2005) S. 753). Im Detail liefert sie eine informationstechnologische Infrastruktur, die unter Verwendung gesammelter Daten eine Basis für unternehmerische Aktivitäten stellt (vgl. Broadbent und Weill (1997)). Je mehr eine IT Lösung auch über das Marketing hinaus im gesamten Unternehmen integriert wird, umso umfangreicher vermag sie Daten und im weiteren Sinne auch Ressourcen für unternehmerische Aktivitäten bereitzustellen (vgl. Broadbent et al. (1999) S. 161) bzw. aus verschiedenen Unternehmensbereichen für das Marketing zusammenzuführen. So kann das Marketing z.B. direkt auf Echtzeit-Informationen über Produkte zugreifen, die von der Produktion erstellt werden. Damit ermöglicht die IT Lösung sogar umfassende Prozesse, wie Enterprise Resource Planning (ERP) oder Customer Relationsship Management (CRM) (vgl. Piccoli und Ives (2005) S. 748), die ohne ihre Verwendung nicht mehr wirtschaftlich effizient durchführbar wären.
Die vorhandenen Infrastrukturen und Lösungstools sind aber zumeist nicht in der Lage, die aktuellen Herausforderungen in der benötigten Qualität zu erfüllen. (vgl. o.V. 3 (2013)). Wie in Kapitel 3 beschrieben, hat die zunehmende Dynamik in den Märkten

zur Folge, dass sich die Lücke zwischen dem Bedarf der Märkte und der Fähigkeit der Unternehmen, diesem nachzukommen, derzeit vergrößert. Die Unternehmensberatung Accenture bestätigt diese Problematik und führt an, dass viele Unternehmen zudem nicht die Fähigkeiten und das Führungsmanagement besäßen, um diese zu lösen (vgl. Breene und Whipple (2011) S. 4). So beobachtet McKinsey&Company, dass Unternehmen immer noch nicht in der Lage sind, z.B. aus dem Internet zusammengetragene Daten für eine von Kunden gewünschte hochindividualisierte Kommunikation zu nutzen (vgl. Hazan (2013)). Sie übersehen, dass der Einsatz von IT nicht automatisch zum Ausbau neuer Kompetenzen befähigt (vgl. Ross et al. (2013)). Indem man einen Prozess mit einer IT Lösung befeuert, wird dieser sich schließlich nicht zwangsläufig verbessern (Ray et al. (2005) S. 643). Um diese Problematik lösen zu können, sollten Unternehmen die Verwendung von IT Lösungen im Marketing neu überdenken. Im Folgenden werden zuerst die Anforderungen für eine erfolgreiche IT Integration beschrieben. Anschließend wird beleuchtet, wie eine erfolgreich integrierte IT Lösung den Kompetenzausbau im Marketing unterstützen kann.

4.1 Anforderungen für die Integration von IT Lösungen

Accenture stellt fest, dass viele Unternehmen bisher bei dem Versuch, Marketing und IT Knowhow zu vereinen, gescheitert sind (vgl. Breene und Whipple (2011)). Die Ursprünge des Problems sehen sie in den rasanten Weiterentwicklungen von IT Lösungen. Bei mangelndem Weitblick des Managements würden Unternehmen nur viel zu kleine Integrationsschritte durchführen und somit den Entwicklungen hinterherhinken. Dabei kann es aufgrund begrenzter Ressourcen entscheidend sein, zur richtigen Zeit in die richtigen IT Lösungen zu investieren. Das Unternehmen, welches aufkommende Trends als erstes wahrnimmt, kann oft mit den Vorteilen eines Vorreiters belohnt werden (vgl. Sarner (2013)). Damit aber ein Unternehmen die Potentiale einer IT Lösung voll ausschöpfen kann, sollte es vor der Integration den potentiellen Wert möglichst genau definieren. Eine umgehende Reaktion eines Unternehmens auf aufkommende Trends und Herausforderungen birgt auch Risiken und sollte daher immer im Kontext einer Unternehmensstrategie betrachtet werden (vgl. Sarner (2013)). Zur Überbrückung der Kompetenzlücke bedarf es ebenfalls eines

Führungsmanagements, das die Integration der IT Lösung mit den nötigen Kompetenzen lenkt (vgl. Colony und Burris (2013) S. 17; Biesdorf et al. (2013)).
Damit eine IT Lösung zu einer besseren Performance in den Unternehmensprozessen beitragen kann, sind schließlich nicht die IT Ausgaben entscheidend, sondern die Art und Weise, wie die IT Lösung im Unternehmen eingesetzt wird (vgl. Ray et al. (2005) S. 643). Wesentlich für profitables Wachstum in dynamischen Märkten ist die Fähigkeit, Ressourcen, Kompetenzen und Unternehmensprozesse immer wieder neu zu kombinieren (vgl. Teece (2007) S. 1335). Diese Kombinationen und Rekonfigurationen sind nötig, um eine evolutionäre Unternehmensfitness zu erhalten (vgl. Teece (2007) S. 1335). Trotzdem verwenden viele Unternehmen ihre Ressource IT immer noch viel zu isoliert von anderen Ressourcen (vgl. o.V. 2 (2012) S. 15). Mit dieser statischen Nutzung berauben sie sich der Chancen, die eine innovative IT Nutzung bieten kann. Denn werden IT Lösungen so im Unternehmen integriert, dass sie die Marketing Kompetenzen ergänzen, so üben sie einen positiven synergetischen Effekt auf diese aus (vgl. Chen (2012) S. 142; Chang et al. (2012) S. 853). Eine IT Lösung kann aufbauend auf diesen Erkenntnissen einen verbesserten Wertbeitrag zur Kompetenzüberbrückung liefern.
Abbildung 3[14] stellt die erforderlichen Anforderungen für eine IT Integration dar. Im Folgenden werden die Anforderungen im Detail erläutert.

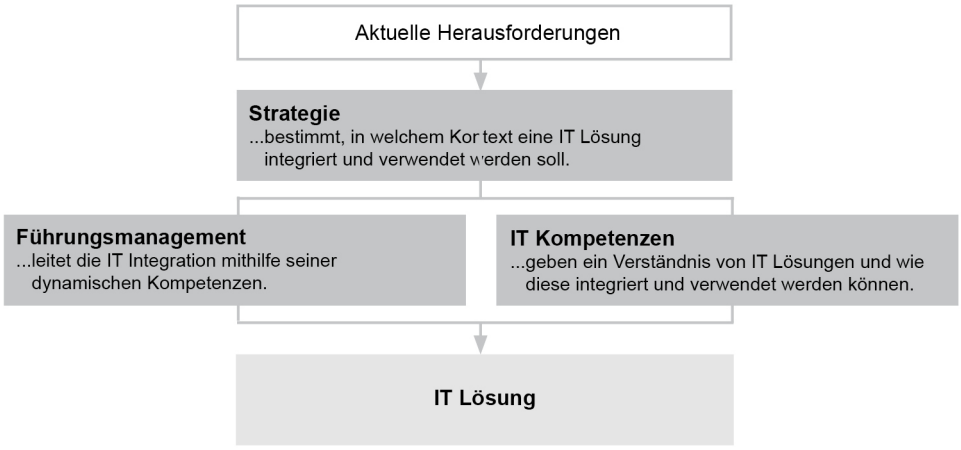

Abbildung 4: Anforderungen für die Integration einer IT Lösung

[14] Quelle: Eigene Darstellung

Forrester berichtet, dass Unternehmen leicht in Versuchung geraten, sich in die Auswahl einer IT Lösung zu begeben, ohne eine vorherige sorgfältige Prüfung der eigenen Unternehmensbedürfnisse vorzunehmen (vgl. o.V. 2 (2012) S. 15). Damit laufen sie Gefahr, Investitionen in IT Lösungen zu tätigen, die aufgrund ihrer geringen Orientierung an der Unternehmensstrategie und durch ihre unvollständige Integration in Unternehmensprozesse im Sande verlaufen. Der strategische Kontext, in dem eine IT Lösung integriert wird, ist ebenso wichtig, wie die IT Lösung selbst (vgl. Ray et al. (2005) S. 643). Um vorhandene Ressourcen mittels Marketing Kompetenzen zielgerichtet steuern zu können, bedarf es daher einer effektiv umgesetzten Marketing Strategie (vgl. Varadarajan und Clark (1994) S. 95). Eine Marketing Strategie umfasst, welche wichtigen Entscheidungen zu fällen sind, die Produkte, Märkte, Marketingaktivitäten und Marketing Ressourcen betreffen (vgl. Varadrajan (2009) S. 119). Da eine Strategie eine Aussage über die zukünftige Ausrichtung eines Unternehmens macht, wird die Integration einer IT Lösung dadurch zusätzlich mit einem erforderlichen Weitblick durchgeführt (vgl. Broadbent und Weill (1997) S. 91).
Das Führungsmanagement muss in der Lage sein, zu beschreiben, welchen Nutzen die Integration einer IT Lösung bringen kann, ob sie interne Prozesse optimieren oder neue Produkt- oder Dienstleistungsangebote (z.B. die Einführung einer neuen App oder einen neuen Serviceablauf) ermöglichen soll (vgl. Wegener und Sinha (2013) S. 2). Infolgedessen geht die Integration einer IT Lösung mit einer umfangreichen Betrachtung und Hinterfragung der Marketingprozesse einher. Der erste Schritt beinhaltet die Erarbeitung bzw. Präzisierung einer Marketingstrategie (vgl. Broadbent und Weill (1997) S. 91). Die Investition in eine IT Lösung sollte dann mit den erarbeiteten strategischen Zielen konform gehen (vgl. Chen (2012) S. 142). Dadurch wird die Nutzung durch Marketing Kompetenzen erleichtert und Unternehmensprozesse werden effizienter gestaltet.

Aus der hohen Relevanz der Marketing Strategie folgt, dass die Integration einer IT Lösung Aufgabe des Führungsmanagements ist. Nur dieses kann aus gesammelten Informationen Annahmen entwickeln und Schlussfolgerungen ziehen (vgl. Teece (2007) S.1323). Damit greift das Management in vollem Umfang auf alle dynamischen Kompetenzen zu, vom Sensing über das Seizing bis hin zum Transforming (vgl. Teece

(2007) S. 1347). Ein performanceorientiertes unternehmerisches Handeln des Managements beinhaltet, dass Probleme und Trends erkannt werden, Ressourcen gelenkt (und umgelenkt) und Unternehmensstrukturen derart umgestaltet werden, dass Chancen geschaffen und angegangen werden können, während gleichzeitig eine fortwährende Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen verfolgt wird (vgl. Teece (2007) S. 1346). Das Management muss dabei entscheiden, welche Ziele und Prioritäten das Unternehmen verfolgt und sollte diese in konkrete Zielkriterien für das Marketing umsetzen (vgl. Morgan (2012) S. 110). Bei gut ausgebildeten dynamischen Kompetenzen vermag es, Chancen frühzeitig zu erkennen und zur richtigen Zeit in dafür erforderliche Maßnahmen zu investieren (vgl. Teece (2007) S.1326), sowie den erforderlichen Kompetenzausbau voranzutreiben.

Um heutzutage eine IT Lösung erfolgreich zu integrieren, werden verstärkt neue unternehmerische Kompetenzen benötigt (vgl. Biesdorf et al. (2013)). Die aktuellen Herausforderungen verlangen, dass Fähigkeiten entwickelt werden, die im erheblichen Maße Kombination und Integration ermöglichen (vgl. Augier und Teece (2009) S. 411). Ein Marketing, welches seinem Unternehmen nützliche Erkenntnisse und Entscheidungsgrundlagen liefern möchte, muss somit neue Kompetenzen über seine ursprüngliche Unternehmensebene hinaus entwickeln (vgl. Chen et al. (2012) S. 1183). Accenture führt an, dass generalistische Manager, die fähig sind, Branchensignale und die Optimierung von Kundenbeziehungen zu verstehen, relevanter werden, als solche, die nur isolierte IT oder Marketing Kompetenzen besitzen (vgl. Breene und Whipple (2011)). Mit Blick auf die Entwicklung von Big Data bedeutet dies, dass das Marketing nicht nur Kenntinsse über den eigenen Geschäftsbereich besitzen sollte, sondern auch ein Verständnis darüber, wie Daten und IT Lösungen genutzt werden können, um bessere analytisch-basierte Entscheidungen zu treffen (vgl. Biesdorf et al. (2013)). Es bedarf zunehmend informationstechnologischer Kompetenzen, die die Integration und Verwendung von IT Lösungen (vgl. Bhatt und Grover (2005) S. 260) zur Bewältigung von aktuellen Herausforderungen (vgl. Feeny und Willcocks (1998) S. 12; Colony und Burris (2013)) ermöglichen. Das Erlangen von Kompetenzen rund um IT Lösungen wird damit essentiell für Unternehmen (vgl. Wang et al. (2013) S.336). Mit dieser Erweiterung der Kompetenzen, erhält das Marketing einen umfassenderen Blick. Die

Verwendung von IT Lösungen wird weniger isoliert betrachtet und deren Integration kann entsprechend zu den Herausforderungen am Markt und an den eigenen Marketing Kompetenzen angepasst werden.

4.2 IT Lösungen als Stütze von Marketing Kompetenzen

Eine Erklärung für die Zusammenführung von IT und Marketing scheint simpel: IT Lösungen dienen dem Marketing, welches wiederum dem Kunden dient (vgl. Colony und Burris (2013) S. 17). Aber wie genau können IT Lösungen das Marketing und dessen Kompetenzen stützen? Bei welchen Marketing Kompetenzen haben IT Lösungen einen signifikanten Einfluss auf deren Ausbau? Im Folgenden werden die Potentiale von IT Lösungen zum Ausbau von Marketing Kompetenzen dargestellt. Dabei wird auch auf die aktuellen Marketing Herausforderungen Bezug genommen.

Informationen sind das Gold des Marketing. Sie bilden eine fundamentale Ressource (vgl. Piccoli und Ives (2005) S. 755). Informationen über Kunden als auch Wettbewerber sind wichtige Inputs für Marketingaktivitäten, wie Preisgestaltung, Werbemittelerstellung, Produktentwicklung als auch Marketingplanung (vgl. Vorhies und Morgan (2005) S. 92). Datenmengen gewinnbringend zu analysieren, wird daher von vielen Unternehmen zunehmend als Herausforderung und Chance gesehen. IDC sieht bereits in den Jahren 2013 und 2014 verstärkt einen Shift von IT zum Auffinden von Informationen hin zu Lösungen zum Gewinnen von Erkenntnissen (vgl. o.V. 3 (2013)). IT Lösungen ermöglichen somit nicht mehr nur das Sammeln der Datenflut innerhalb und außerhalb eines Unternehmens (vgl. Manyika et al. (2011) S. 27) in Verbindung mit informationstechnologischen Kompetenzen befähigen sie auch zum bewussten Beobachten von Veränderungen und zum Erkennen von Zusammenhängen (vgl. Bhatt und Grover (2005) S. 261). Mittels dynamischer Sensing Kompetenzen, mit denen es Informationen sammelt und filtert, um Annahmen über mögliche Entwicklungen von Technologien (z.B. im Bereich mobiler Endgeräte wie Smartphones), Kundenbedürfnisse (z.B. der Wunsch individueller Kommunikation über beliebige Kommunikationskanäle) und Resonanzen an den Märkten ableiten zu können (vgl. Teece (2007) S. 1323), kann das Marketing auf die mithilfe von IT gewonnenen Daten zugreifen und daraus neue Impulse für den Kompetenzausbau ableiten.

Kompetenzen, die hier durch den Einsatz von Sensing Kompetenzen ausgebaut werden, werden nachstehend beleuchtet.

Besonders für die Marketingherausforderung der zunehmenden Kundenindividualisierung können aus dem Sammeln von Daten wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden. So konnte z.B. Procter&Gamble feststellen, dass Windeln abends häufig zusammen mit Bier gekauft werden, da junge Väter auf dem Rückweg nach Hause Windeln kaufen und sich gleichzeitig mit einem Drink belohnen (vgl. Von Lewinski und Ohanian (2013) S. 15). Aus einer solchen Erkenntnis kann das Marketing dann gezielte Maßnahmen für diesen Kundentyp einleiten. Marketing Kompetenzen für Kundeninteraktionen lenken im Customer Relationsship Management (CRM) zentrale Prozesse, mit denen langfristige Kontakte mit Kunden aufgebaut, erhalten und verbessert werden können (vgl. Srivastava et al. (1999) S. 169). Informationen, die Kunden über verschiedene Kontaktpunkte hinterlassen, können mittles IT gesammelt, gebündelt und für jeden Kunden individuell ausgewertet werden. Dabei Entscheidungen über Kundeninteraktionen in Echtzeit zu fällen, erfordert die Kombination der ausführenden Kompetenzen mit IT (vgl. Sarner (2013)). Die Herausforderung, nicht mehr nur Kundensegmente zu bilden, sondern jeden Konsumenten individuell nach seinen Bedürfnissen anzusprechen, ist mehr denn je auf die Verwendung von IT angewiesen. Forrester sagt dabei voraus, dass hier zwischen Unternehmen ein Wettbewerb entstehen wird, der entscheidet, wer seine Kundendaten mit besserer Präzision und Intensität nutzen kann (vgl. Colony und Burris (2013)). Daher sollte hier das Marketing Kompetenzen entwicklen, die Kundeninteraktionen nicht mehr nur quantitativ ausführen, sondern auch immer mehr die Qualität jeder einzelnen Interaktion verbessern. Der ergänzende Einsatz von IT kann an dieser Stelle den Ausbau dieser kundenbezogenen Kompetenzen unterstützen (vgl. Chang et al. (2010) S. 853). Das Marketing reformiert somit durch den Einsatz von IT seine kundenorientierten Marketingprozesse (vgl. Chen (2012) S. 142). Die IT weist daher eine wichtige unterstützende Rolle bei der Interaktion mit Kunden auf (vgl. Wang et al. (2013) S. 341).

Mittels Sensing Kompetenzen können auch Innovationen für Kundenbedürfnisse oder unternehmenseigene Prozesse wahrgenommen werden. Innovationen können dabei durch externe Suche, aber auch durch die Kombination unternehmenseigener

Ressourcen ermöglicht werden (vgl. Teece (2007) S. 1324). Hierbei kann neu entstandenes Wissen mittels dynamischer Kompetenzen verwendet werden (vgl. Eisenhardt und Martin (2000) S. 1106). Eine IT Lösung, die den Zugang zu Wissen aus einer Bündelung von Daten und Informationen erleichtert, kann damit die Innovation von Produkten und Dienstleistungen unterstützen (vgl. Joshi et al. (2010) S. 491). Die gesammelten Daten können ebenfalls genutzt werden, um die Entwicklung, den Einsatz und die Instandhaltung von Ressourcen oder die Ausübung von Prozessen zu verbessern (vgl. Parmar et al. (2014)). So stattet z.B. die Metro Group bereits versuchsweise Paletten und Verpackungen mit RFID-Chips[15] aus, um ihre Logistik zu verbessern (vgl. Hamann (2007); o.V. 6 (2010)). Aber auch Produkte könnten damit versehen werden, um detaillierte Erkenntnisse über Kundenverhalten zu erlangen und daraus neue Produktideen oder Serviceleistungen zu kreieren (vgl. Manyika et al. (2011) S. 100). Kompetenzen, die Innovationen ermöglichen, werden in ihrem Ausbau folglich positiv durch den ergänzenden Einsatz von IT beeinflusst (vgl. Chen (2012) S. 147).
Das Sensing beinhaltet ebenfalls Lernverhalten (vgl. Teece (2007) S. 1321). Hier können z.B. Marketing Kompetenzen, die die Internationalisierung von Marketingmaßnahmen ermöglichen, durch Lernprozesse weiter ausgebaut werden. Erst damit können ein Unternehmen und sein Marketing neue internationale Märkte erschließen (vgl. Fletcher et al. (2013) S. 48). Durch Lernen können z.B. neue Übersetzungskompetenzen oder Kenntnisse über kulturelle Gegebenheiten erlangt werden. Dabei übernehmen IT Lösungen immer mehr die Aufgabe, Markenkonformitäten zu wahren und gleichzeitig umfangreiche internationale Anpassungen zu ermöglichen (vgl. o.V. 2 (2012) S. 14). In diesem Zusammenhang können Maßnahmen, die von IT Lösungen unterstützt werden, bei wiederholter Durchführung durch Kostensenkungen, Zeiteinsparungen und Risikoreduzierungen optimiert werden (vgl. Sambamurthy et al. (2003)). Das Unternehmen lernt dadurch, seine Marketingprozesse umfangreich zu verbessern.

Um seine Kompetenzen ausbauen zu können, sollte das Marketing nicht nur Daten sammeln, sondern auch in vollem Umfang auf diese Daten, daraus gezogene

[15] Abk. für Radio Frequency Identification; neben Magnetkarte und Barcode zählt RFID zu den Identifikationstechniken (vgl. Krieger).

Informationen und wiederum darauf aufbauendes Wissen zugreifen können. Eine einheitliche Verwaltung dieser Daten ist notwendig, um interne Konflikte zu vermeiden, und Interaktionen sowie einen produktiven Austausch innerhalb des Unternehmens zu maximieren (vgl. Teece (2007) S. 1336). Daten und Informationen können von Institutionen, funktionalen Unternehmensbereichen oder Individuen genutzt werden, die die nötigen funktionsbezogenen Kompetenzen besitzen, um diese sinnvoll weiterverarbeiten zu können (vgl. Teece (2007) S. 1323). IT Lösungen helfen hierbei Daten, Informationen und Wissen im Marketing zu zentralisieren und effektiv zu verteilen. Eine gut integrierte IT Lösung kann schließlich eine Zersplitterung von Ressourcen vermeiden, die in mehreren (Marketing-)Maßnahmen Anwendung finden sollen (vgl. Broadbent und Weill (1997) S.91). Durch die Zuhilfenahme dynamischer Transforming Kompetenzen können dann z.B. Kompetenzen unterstützt werden, die dem Marketing zum Verwalten von Produkten und Produktdaten oder Kommunikationskanälen dienen. Diese werden nachfolgend im Detail betrachtet.

Je größer die Produktvielfalt eines Unternehmens ist, umso mehr steigt der Bedarf nach IT (vgl. Gao und Hitt (2004)), um die Menge an Daten zu erfassen und zu verwalten. Kompetenzen zur Verwaltung von Produkten befassen sich mit der Erstellung, Erhaltung und Auslieferung von Produkten und Dienstleistungen, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen (vgl. Greenley und Oktemgil (1997), zitiert nach Morgan (2012) S. 106). IT Lösungen können hierfür alle erforderlichen (Produkt-) Informationen in übergreifende Marketingprozesse für Kundeninteraktionen integrieren (vgl. Steger-Jensen und Svensson (2004), zitiert nach Forza und Salvador (2008) S. 818). So kann das Marketing z.B. zeitnah auf in der Produktion erstellte Informationen über Produkte zugreifen, um damit individuelle Mailings zu befüllen, Kataloge zu erstellen oder Shopsysteme auszustatten.

Die Fähigkeit, Kontaktpunkte über verschiedene Kommunikationskanäle zu pflegen, ist eine weitere wichtige Marketing Kompetenz (vgl. Weitz und Jap (1995) S. 305). Die Herausforderung, dabei immer mehr Kanäle (durch digitalen Zuwachs) zu verwalten und die Kommunikation zum Kunden integriert zu gestalten, kann mit Hilfe von IT bewältigt werden. Besonderes Augenmerk liegt hier auf digitalen Kanälen, da gerade hier eine umfangreiche Datenauswertung gesammelter Daten möglich ist (vgl. Breene und Whipple (2011) S. 2). Z.B könnte hier das Marketing einem Kunden parallel zu

seinem Einkauf in einem Einzelhandelsgeschäft über dessen Smartphone Angebote von Produkten zeigen, die nicht im Sortiment der lokalen Filiale vorhanden sind oder vorweg die nächste Saisonkollektion bewerben.

Die Förderung des Kompetenzausbaus mittels IT Lösungen unterstützt nicht nur einzelne Marketing Kompetenzen. Die flexible Nutzung von IT erleichtert schnelle Anpassungen im dynamischen Umfeld und ermöglicht dem Marketing eine zeitnahe Reaktion auf sich auftuende Chancen bzw. eine Bekämpfung drohender Konkurrenz (vgl. Ray et al. (2005) S. 630). Eine gut integrierte IT Lösung wird daher mit einer besseren strategischen Flexibilität assoziiert, woraus auf eine bessere finanzielle Performance geschlossen werden kann (vgl. Bharadwaj et al. (1999) S. 1011). Bereits in den 90er Jahren wurde darauf hingewiesen, dass ein konstruktiverer Einsatz von IT Lösungen zu einer verbesserten finanziellen Performance führen sollte (vgl. Day (1994)). Trotzdem wurden Investitionen in IT nur zögerlich getätigt, da lange Zeit nicht an die positiven Auswirkungen auf die finanzielle Performance geglaubt wurde. Dieses Misstrauen kann nachweislich wiederlegt werden (vgl. Bharadwaj et al. (1999) S. 1019). Bereits der einfache Einsatz von Lösungen des Customer Relationship Managements in Verbindung mit Marketing Kompetenzen weist eine Performanceverbesserung auf (vgl. Chang et al. (2010) S. 853). IT befähigt zu unternehmerischer Agilität, folglich befähigen auch umfangreiche Investitionen in IT Lösungen zu mehr Agilität (vgl. Lu und Ramamurthy (2011)).
Unternehmen sollten allerdings nicht dem Irrglauben erliegen, dass Investitionen in IT Lösungen sofortige Optimierungen bringen. Die Verwendung einer IT Lösung ist ebenfalls auf dafür erforderliche informationstechnologische Kompetenzen angewiesen, die hierfür erst erlernt werden müssen (siehe Kapitel 4.1). Unternehmen sollten sich daher bewusst werden, dass Investitionen in IT aufgrund unternehmerischer Lernprozesse ihre Zeit brauchen, bis sie einen positiven Effekt auf den Ausbau von Kompetenzen haben, um strategische Ziele und finanzielle Ergebnisse besser erreichen zu können (vgl. Chen (2012) S. 147).

Zusammengenommen haben IT Lösungen, die unterstützend zu dynamischen Kompetenzen eingesetzt werden, einen positiven Einfluss auf den Ausbau diverser

Kompetenzen in Bereichen der Datenanalyse, Kundeninteraktion, Produkt- und Prozessinnovation, Internationalisierung, Wissensmanagement, Produktmanagement und Kanalmanagement. Darüber hinaus verhilft der Einsatz von IT zu besserer Performance. Die IT wurde damit als wichtiger Treiber für dynamische Kompetenzen anerkannt (vgl. Ray et al. (2005)), mit Hilfe derer sich ein Unternehmen und sein Marketing einer dynamischen Umwelt bzw. den aktuellen Herausforderungen stellen kann.

Im Folgenden wird die Marketingherausforderung der zunehmenden Kundenindividualisierung an einem Anwendungsbeispiel erläutert.

4.3 Anwendungsbeispiel: Individuelle Kundenansprache

Kunden nach ihren Bedürfnissen in Zielsegmente einzuordnen, ist seit jeher eine Kernkompetenz des Marketing (vgl. Day (2011); Teece (2007)). Die Verfügbarkeit von Kundeninformationen hat dazu beigetragen, dass bisher verwendete Methoden der Kundensegmentierung ihre Relevanz verloren haben – Unternehmen, wie Google, Facebook oder Amazon benötigen die traditionelle Segmentierung nicht mehr, da sie im Besitz von Informationen über jeden einzelnen ihrer Kunden sind (vgl. Koerten (2013)). Trotzdem findet hier bisher nur langsam eine Kompetenzentwicklung statt, die Marketer dazu befähigen könnte, ihre Kunden immer individueller anzusprechen (vgl. Hazan (2013)). Das Anwendungsbeispiel zeigt, welche Möglichkeiten eine IT Lösung bei der Gestaltung von Kundeninteraktionen bietet und soll als Anreiz für Marketer dienen, ihren Kompetenzausbau in diesem Bereich voranzutreiben.

Um Marketing-Maßnahmen zu personalisieren sind Marketer auf IT Lösungen zur Datenauswertung angewiesen (vgl. Sridharan et al. (2012)). IT Lösungen befähigen Marketer dazu, immer kleinere und präzisere Kundensegmente bis hin zu Mikrosegmenten[16] zu bilden. IT Anbieter entwickeln zurzeit Lösungen, die aus Website-Besuchen, Kundenbindungsprogrammen, Reaktionen auf E-Mail Versand und weiteren Kontaktpunkten für jeden Kunden ein individuelles Profil erstellen (vgl. Oracle, Teradata, ExactTarget, Marketo, usw.). Damit versetzten sie Marketer in die

[16] Eine Mikrosegmentierung nimmt über Segmentierungsmerkmale einer Makrosegmetnierung hinaus weitere personenbezogene Merkmale hinzu (z.B. z.B. persönliche Charakteristika der Kunden, Produktvertrautheit, Einstellungen etc.; vgl. Kirchgeorg).

Lage, mit jedem Kunden entsprechend den Phasen seines Kundenlebenszyklus zu kommunizieren (vgl. o.V. 7). Das Ziel ist die Bedienung individueller Kundenwünsche durch „die Bereitstellung fesselnder, relevanter und zielgerichteter Botschaften über die richtigen Kanäle an die richtigen Personen – und zur richtigen Zeit.“ (vgl. o.V. 8). Für dieses Vorhaben führt eine IT Lösung automatisch Kundendaten (aus CRM-Systemen), Produktdaten (aus PIM-Systemen[17]) und Marketinginhalte (vom Marketing erstellte Maßnahmen) zusammen und stellt diese als fertige Botschaft über z.B. E-Mail-Marketing-Anwendungen für Kunden bereit. Siehe dazu Abbildung 5[18].

Abbildung 5: Informationstechnologische Kundenindividualisierung

Im „Zeitalter des Kunden“ (vgl. Bernoff et al. (2011)) sind diese Fähigkeiten wichtig, da sie die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass ein Kunde die Kommunikationsmaßnahme in mitten der vorherrschenden Informationsflut wahrnimmt (vgl. o.V. 9 (2013)). Die erhöhte Wahrnehmung durch den Kunden erhöht wiederum die digitale Conversion-Rate[19] der Marketingmaßnahme (vgl. o.V. 10 (2013)), mindert Streuverluste und ineffiziente Budgets (vgl. Fasching (2013) S. 14) und steigert Markenrelevanz und Kundenbindung (vgl. Sridharan et al. (2012)).

[17] Product Information Management (PIM)
[18] Quelle: Eigene Darstellung in Ahnlehnung an Steiner (2014)
[19] Kennzahl der Werbewirkungsanalyse. Die Conversion Rate ist durch die Anzahl der Transaktionen relativ zur Anzahl der Werbungs-Klicks definiert und beschreibt somit die direkte Wirkungskette (vgl. Kollmann).

5 Diskussion, Implikationen, Ausblick

Mit dem zunehmenden Individualisierungswunsch der Konsumenten, der Produktvielfalt, der Menge an Kommunikationskanälen und der Internationalisierung üben vier aktuelle Herausforderungen gleichzeitig Druck auf das Marketing aus. Zusammen beschreiben diese Herausforderungen eine ausgeprägt dynamische Umwelt (siehe Kapitel 2). Die Dynamik ist in Teilen so intensiv, dass Unternehmen ihre Mühe haben, mit ihnen Schritt zu halten. Die sich auftuende Lücke zwischen Marktanforderungen und eigenen Kompetenzen schneller zu verkleinern als die Konkurrenz, kann Unternehmen daher zu wertvollen Wettbewerbsvorteilen verhelfen (vgl. Day (2011)). Der technologische Trend Big Data verspricht hierfür „Effizienz- und Produktivitätssteigerungen, feingranulare Kundensegmentierungen, rationalere Entscheidungsgrundlagen, neue kreative Gestaltungsmöglichkeiten und eine datenbasierte Planbarkeit“ (vgl. Von Lewinski und Ohanian (2013) S. 14). Unternehmen und ihre Marketingabteilungen, die es bewerkstelligen aus Big Data die richtigen Informationen für sich zu extrahieren, diese effizient und schnell auzuwerten und Empfehlungen für Entscheidungen zu geben oder Handlungsschritte anzustoßen (vgl. o.V. 3 (2013)), können Produktivitäts- und Profitzugewinne erlangen (vgl. Biesdorf et al. (2013)). Big Data bietet damit Chancen zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen. Und in der Tat konnten Unternehmen, die sich als daten-getrieben charakterisierten, ihre Zielmaßnahmen finanzieller und operativer Ergebnisse besser erfüllen (vgl. McAfee und Brynjolfsson (2012)). Diese Entwicklungen verlangen aber, dass das Marketing seine traditionelle Sichtweise aufbricht und um neue, umfangreichere Blickwinkel erweitert. Den aktuellen Herausforderungen kann nicht mehr mit althergebrachten Marketingmaßnahmen begegnet werden. Unternehmen werden gezwungen, aus altbewährten Komfortzonen herauszutreten (vgl. Breene und Whipple (2011)).

Die Kompetenzen die dafür erforderlich sind, erlangt das Marketing allerdings nur durch einen stetigen Ausbau mithilfe von dynamischen Kompetenzen (siehe Kapitel 3.2). Mit diesen kann das Marketing seine Umwelt wahrnehmen, Maßnahmen ergreifen und dafür notwendige Ressourcen kombinieren (vgl. Teece (2007)). Um aber den Kompetenzausbau mit angemessener Geschwindigkeit zur Marktdynamik zu

ermöglichen, braucht es informationstechnologischer Unterstützung. Datenauswertungen für Kenntnisse über Kunden und für Produktinnovationen, umfangreiche Kundeninteraktionen über verschiedene Kommunikationskanäle, die Verwaltung von Marketingressourcen und zeitnahe Adaptionen für internationale Märkte sind mehr den je auf den Einsatz von IT Lösungen angewiesen. Damit aber IT Lösungen Verbesserungen erbringen, sollten sie funktionsnah an bestehenden Kompetenzen (vgl. Chen (2012) S. 142; Chang et al. (2012) S. 853) und komplementär zu bestehenden Ressourcen integriert werden (vgl. o.V. 2 (2012) S. 15). Die Verwendung von IT ist damit von bestehenden und zukünfigen Kompetenzen eines Unternehmens abhängig (vgl. Ray et al. (2005) S. 643). Eine solche Integration braucht eine zielorientierte Führung durch ein Management, angelehnt an eine klar formulierte Strategie. Eignet sich das Marketing zusätzliche informationstechnologische Kompetenzen an, kann es die Integration und Verwendung der IT Lösung adäquat lenken (siehe Kapitel 4.1).

Bei erfolgreicher Integration unterstützen IT Lösungen dann den Kompetenzausbau im Marketing (siehe Kapitel 4.2): Der Informationsfluss im Unternehmen wird verbessert, Wissenaustausch und Lernverhalten werden gefördert. Dynamische Kompetenzen, insbesondere Sensing und Transforming, greifen schneller und umfangreicher auf Ressourcen und Prozesse zu. IT Lösungen bieten Funktionen zum Experimentieren mit Daten, zum Erkennen von Zusammenhängen, zum Wahrnehmen von Innovationschancen. Sie verwalten Ressourcen und Prozesse und erleichtern deren Kombination und Rekonfiguration. IT Lösungen befähigen das Marketing, seine Prozesse zu optimieren, Kosten zu senken und in letzter Instanz eine umfangreiche Performanceverbesserung zu erzielen. Unternehmen sollten daher zunehmend den Nutzen erkennen, den die Verwendung von IT zum Ausbau von Kompetenzen beiträgt (Wang et al. (2013)).

Dem Marketing als ehemalige „Black Box“ wird mit diesem umfangreichen Kompetenzausbau eine neue zentrale Rolle im Unternehmen zuteil. Es orchestriert Produkt- und Vertriebsabteilung, basierend auf seinen Kenntnissen über Kundenbedürfnisse und klar formulierten Markteinführungsstrategien (vgl. Edelman (2013)). Seine Marketingkompetenzen sollte ein Unternehmen schließlich als wichtiges Unterscheidungsmerkmal zu seinen Wettbewerbern nutzen (vgl. Vorhies et al. (2009)).

Die zusätzliche Unterstützung durch IT kann einem Unternehmen überdies dazu verhelfen, seine Kompetenzlücke zu den Herausforderungen am Markt schneller zu verkleinern als der Wettbewerb, um daraus die gewünschten Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Um die beschriebenen Potentiale zugänglich zu machen, müssen allerdings noch einige Hürden genommen werden. Die Integration einer IT Lösung ist zur Zeit noch oft auf Knowhow von externen Experten angewiesen. Viele Unternehmen benötigen Unterstützung zur Klärung technischer, organisatorischer, rechtlicher und kultureller Fragestellungen (vgl. o.V. 3 (2013)). Intern sträuben sich Abteilungen, ihre Daten unternehmensweit preiszugeben, da diese Erfolge wie Misserfolge sichtbar machen (vgl. Von Lewinski und Ohanian (2013) S. 14). Nach außen stehen Unternehmen vor der Aufgabe, für das gerade in Deutschland weit verbreitete Konsumentenmisstrauen gegenüber einer Datenpreisgabe Lösungen zu finden. Unternehmen müssen über die Verwendung der persönlichen Daten zur Nutzung für gezielte und relevante Marketingmaßnahmen (statt Werbeflut) aufklären. Das Marketing sollte sich hier vom Störfaktor zu einer Basis für vertrauensvolle Beziehungen entwickeln (vgl. o.V. 7 (2013)). Je eher Unternehmen diese Hürden bewältigen, umso schneller können sie mit dynamischen Kompetenzen den Kompetenzausbau im Marketing vorantreiben. Die Prognose von IDC lässt erwarten, dass diese Hürden angegangen werden: „Die Unternehmen werden im globalen Maßstab intensiv in Big Data Technologie und Services investieren. IDC erwartet eine durchschnittliche Wachstumsrate in den kommenden Jahren von mehr als 30 Prozent“ (O.V. 3 (2013)).

Literaturverzeichnis

Amit, Raphael und Paul J.H. Schoemaker (1993): „Strategic Assets and Organizational Rent“, *Strategic Management Journal*, Vol. 14(1), S. 33–46.

Augier, Mie und David J. Teece (2009): „Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance“, Vol. *Organization Science*, 20(2), S. 410–21.

Barney, Jay (1991): „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage“, *Journal of Management*, Vol. 17(1), S. 99.

Bernoff, Josh, David M. Cooperstein, Michelle De Lussanet und Corinne J. Madigan (2011): „Competitive Strategy In The Age Of The Customer“, *Research Paper*, Forrester Research, Inc.

Bharadwaj, Anandhi S., Sundar G. Bharadwaj und Benn R. Konsynski (1999): „Information Technology Effects on Firm Performance as Measured by Tobin's q“, *Management Science*, Vol. 45(7), S. 1008–24.

Bhatt, Ganesh D. und Varun Grover (2005): „Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study“, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22(2), S. 253–77.

Biesdorf, Stefan, David Court und Paul Willmott (2013): „Big data: What's your plan?“, *McKinsey Quarterly*.

Boucher Ferguson, Renee (2013): „Omnichannel Retailing and Data Analytics: Leveling the Playing Field“, http://sloanreview.mit.edu/article/omnichannel-retailing-and-data-analytics-leveling-the-playing-field/, 07.02.2014.

Breene, Tim und Brian Whipple (2011): „Melding marketing and IT – Are you ready for the digital revolution?“, *Outlook (published by Accenture)*, (1).

Broadbent, Marianne, P. Weill und B. S. Neo (1999): „Strategic context and patterns of IT infrastructure capability“, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 8(2), S. 157–87.

Broadbent, Marianne und Peter Weill (1997): „Management by Maxim: How Business and IT Managers Can Create IT Infrastructures“, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 38(3), S. 77–92.

Brynjolfsson, Erik, Hu Yu Jeffrey und Mohammad S. Rahman (2013): „Competing in the Age of Omnichannel Retailing“, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54(4), S. 23–29.

Chang, Woojung, Jeong Eun Park und Seoil Chaiy (2010): „How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability“, *Journal of Business Research*, Vol. 63(8), S. 849–55.

Chen, Hsinchun, Roger H. L. Chiang und Veda C. Storey (2012): „Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact“, *MIS Q.*, Vol. 36(4), S. 1165–88.

Chen, Jian-Liang (2012): „The synergistic effects of IT-enabled resources on organizational capabilities and firm performance“, *Information & Management*, Vol. 49(3-4), S. 142–50.

Colony, George F. und Peter Burris (2013): „Technology Management In The Age Of The Customer“, *Report*, Forrester Research.

Day, George S (2011): „Closing the Marketing Capabilities Gap“, *Journal of Marketing*, Vol. 75(4), S. 183–95.

Day, George S. (1994): „The Capabilities of Market-Driven Organizations“, *Journal of Marketing*, Vol. 58(4), S. 37.

Dierickx, Ingemar und Karel Cool (1989): „Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage“, *Management Science*, Vol. 35(12), S. 1504–11.

Edelman, David (2013): „In 2014, marketing becomes the ‘Giving Tree’ for the C-Suite“, http://mckinseyonmarketingandsales.com/2014-marketing-becomes-giving-tree-for-c-suite, 08.01.2014.

Eisenhardt, Kathleen M. und Jeffrey A. Martin (2000): „Dynamic capabilities: what are they?“, *Strategic Management Journal*, Vol. 21(10-11), S. 1105–21.

Fasching, Thorben (2013): „Big Data und Customer Journey – Träume werden wahr ...“, *eStrategy*, (15).

Feeny, David F. und Leslie P. Willcocks (1998): „Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology.“, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 39(3), S. 9–21.

Fisher, Jain und Macduffie (1995): „Strategies for Product Variety: Lessons from the Auto Industry.“

Fletcher, Margaret, Simon Harris und Robert Glenn Richey (2013): „Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When?“, *Journal of International Marketing*, Vol. 21(3), S. 47–71.

Gao, Guodong und Lorin M. Hitt (2004): „Information Technology and Product Variety: Evidence from Panel Data“, *Conference-Paper*.

Hamann, Götz (2007): „Chip, Chip, hurra?“, *ZEIT Online*.

Hazan, Eric (2013): „Using ‘Big Data’ to optimize digital marketing“, http://mckinseyonmarketingandsales.com/using-big-data-to-optimize-digital-marketing, 08.02.2014.

Holland, Heinrich (o.J.): „Definition ‘Customer Relationship Management’“, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/customer-relationship-management-crm.html, 17.03.2014.

Hooley, Graham, John Fahy, Tony Cox, Jozsef Beracs, Krzysztof Fonfara und Boris Snoj (1999): „Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model“, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 4(3), S. 259–78.

Joshi, K. D., L. Chi, A. Datta und S. Han (2010): „Changing the Competitive Landscape: Continuous Innovation Through IT-Enabled Knowledge Capabilities“, *Information Systems Research*, Vol. 21(3), S. 472–95.

Kirchgeorg, Manfred (o.J.): „Definition ‘Makrosegmentierung/Mikrosegmentierung’“, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/makrosegmentierung.html?referenceKeywordName=Mikrosegmentierung, 19.03.2014.

Kirchgeorg, Manfred (o.J.): „Definition ‘Marketing’“, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketing.html, 16.03.2014.

Koerten, Jared (2013): „Event Recap: Shopper Insights in Action 2013“, http://blog.euromonitor.com/2013/08/event-recap-shopper-insights-in-action-2013.html, 08.02.2014.

Kohli, Ajay K. und Bernard J. Jaworski (1990): „Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications.“, *Journal of Marketing*, Vol. 54(2), S. 1–18.

Kollmann, Tobias (o.J.), “Definition ‘Conversion Rate’“, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/conversion-rate.html, 20.03.2014.

Krieger, Winfried (o.J.): „Definition ‘RFID’“, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/rfid.html, 19.03.2014.

Lessard, Donald, Rafael Lucea und Luis Vives (2012): „Building Your Company's Capabilities Through Global Expansion", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54(2).

Von Lewinski, Franziska und Michael Ohanian (2013): „Big Context – Aus Daten wird innovative Kommunkiation", *Report*, Interone.

Lies, Jan (o.J.): „Definition 'Markenmanagement'", http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markenmanagement.html, 17.03.2014.

Lu, Ying und K. Ramamurthy (2011): „Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination", *MIS Q.*, Vol. 35(4), S. 931–54.

Mahoney, Joseph T. (1995): „The Management of Resources and the Resource of Management", *Journal of Business Research*, Vol. 33(2), S. 91–101.

Manyika, James, Michael Chui, Brad Brown, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Charles Roxburgh und Angela Hung Byers (2011): „Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity", *Research Paper*, McKinsey Global Institute.

McAfee, Andrew und Erik Brynjolfsson (2012): „Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*.

Morgan, Neil A. (2012): „Marketing and business performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40(1), S. 102–19.

Morgan, Neil A., Douglas W. Vorhies und Charlotte H. Mason (2009): „Market orientation, marketing capabilities, and firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 30(8), S. 909–20.

Newbert, Scott L. (2007): „Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, Vol. 28(2), S. 121–46.

O.V. 1 (2013): „Use Behavioral Marketing To Up The Ante In The Age Of The Customer", *A Forrester Consulting Thought Leadership Paper Commissioned By Silverpop*, Forrester Research, Inc.

O.V. 2 (2012): „Climbing The Digital Experience Maturity Ladder Through An Integrated Technology Approach", *A Forrester Consulting Thought Leadership Paper Commissioned By e-Spirit*, Forrester Research, Inc.

O.V. 3 (2013): „Analysieren, Visualisieren, Vorrausschauen – Datenstrategien in Deutschland 2013", http://idc.de/de/research/multi-client-projekte/big-data-analytics-2013, 22.01.2014.

O.V. 4 (2012): „Big Business dank Big Data?", http://idc.de/de/research/multi-client-projekte/big-business-dank-big-data-2012, 21.01.2014.

O.V. 5 (2013): „Gartner's 2013 Hype Cycle for Emerging Technologies Maps Out Evolving Relationship Between Humans and Machines", http://www.gartner.com/newsroom/id/2575515, 07.02.2014.

O.V. 6 (2010): „Metro-Gruppe setzt auf RFID-Chips", *Sueddeutsche.de*.

O.V. 7 (o.J.): „Produktbroschüre: emarsys eMarketing Suite.", emarsys.

O.V. 8 (o.J.): „ExactTarget Produkte", *ExactTarget DE*, http://www.exacttarget.de/produkte, 19.03.2014.

O.V. 9 (2013): „Marketing nervt... und muss sich ändern", *Research Paper Commissioned By Silverpop*, Forsa.

O.V. 10 (2013): „Quarterly Digital Intelligence Briefing: Digital Trends for 2013 in association with Adobe", *Report*, Econsultancy.

O.V. 11 (o.J.): „Definition ‘Big Data’“, *Gartner IT Glossary*, http://www.gartner.com/it-glossary/big-data/, 21.01.2014.

Parmar, Rashik, Ian Mackenzie, David Cohn und David Gann (2014): „The New Patterns of Innovation - Harvard Business Review“, *Harvard Business Review*.

Penrose, Edith Tilton (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.

Piccoli, Gabriele und Blake Ives (2005): „Review: It-dependent Strategic Initiatives and Sustained Competitive Advantage: A Review and Synthesis of the Literature“, *MIS Q.*, Vol. 29(4), S. 747–76.

Porter, Michael E. (1979): „How Competitive Forces Shape Strategy“, *Harvard Business Review*.

Priem, R. L. und J. E. Butler (2001): „Is the Resource-Based ‘View’ a Useful Perspective for Strategic Management Research?“, *Academy of Management Review*, Vol. 26(1), S. 22–40.

Ramdas, Kamalini (2003): „Managing Product Variety: An Integrative Review and Research Directions“, *Production & Operations Management*, Vol. 12(1), S. 79–101.

Ray, Gautam, Waleed A. Muhanna und Jay B. Barney (2005): „Information technology and the performance of the customer service process: a resource-based analysis“, *MIS Q.*, Vol. 29(4), S. 625–52.

Ross, Jeanne W., Cynthia M. Beath und Anne Quaadgras (2013): „You May Not Need Big Data After All“, *Harvard Business Review*.

Sambamurthy, V., Anandhi Bharadwaj und Varun Grover (2003): „Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms“, *MIS Quarterly*, Vol. 27(2), S. 237–63.

Sarner, Adam (2013): „Agenda Overview for Emerging Marketing Technology and Trends, 2014“, http://my.gartner.com/portal/server.pt?open=512&objID=256&mode=2&PageID=2350940&ref=clientFriendlyURL&showOriginalFeature=Y&resId=2627816, 10.01.2014.

Sayre, Katharine, Vaishali Rastogi, Paul Zwillenberg, Jody Visser und Alannah Sheerin (2012): „Marketing Capabilities for the Digital Age“, *Report*, The Boston Consulting Group, Inc.

Song, Michael, C. Anthony Benedetto und Robert W. Nason (2007): „Capabilities and financial performance: the moderating effect of strategic type“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35(1), S. 18–34.

Sridharan, Srividya, Dave Frankland und Allison Smith (2012): „Use Customer Analytics To Get Personal“, *Research Paper*, Forrester Research, Inc.

Srivastava, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani und Liam Fahey (1999): „Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing“, *Journal of Marketing*, Vol. 63(4), S. 168–79.

Steiner, René (2014): „Potentiale von IT Solutions für individuelle Kundenansprache.“, *Interview*.

Teece, David J. (2000): *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford University Press.

Teece, David J. (2007): „Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance“, *Strategic Management Journal*, Vol. 28(13), S. 1319–50.

Teece, David J., Gary Paul Pisano und Amy Shuen (1990): *Firm Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy: Four Paradigms of Strategic Management*, University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Consortium on Competitiveness & Cooperation.

Teece, David J., Gary Pisano, und Amy Shuen (1997): „Dynamic capabilities and strategic management“, *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7), S. 509–33.

Teece, David J. und Gary Pisano (1994): „The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction“, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3(3), S. 537–56.

VanBoskirk, Shar, Christine Spivey Overby und Sarah Takvorian (2011): „US Interactive Marketing Forecast, 2011 To 2016“, *Research Paper*, Forrester Research, Inc.

Varadarajan, P. Rajan und Terry Clark (1994): „Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy.“, *Journal of Business Research*, Vol. 31(2/3), S. 93–105.

Varadarajan, P. Rajan (2009): „Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38(2), S. 119–40.

Vorhies, Douglas W. und Neil A. Morgan (2005): „Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage“, *Journal of Marketing*, Vol. 69(1), S. 80–94.

Vorhies, Douglas W., Robert E. Morgan und Chad W. Autry (2009): „Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance“, *Strategic Management Journal*, Vol. 30(12), S. 1310–34.

Wang, Eric T.G., Han-fen Hu und Paul Jen-Hwa Hu (2013): „Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities“, *Information & Management*, Vol. 50(6), S. 336–43.

Wegener, Rasmus und Velu Sinha (2013): „The value of Big Data.“, *Report*, Bain&Company.

Weitz, Barton A. und Sandy D. Jap (1995): „Relationship Marketing and Distribution Channels“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23(4), S. 305–20.

Winter, Sidney G. (2000): „The Satisficing Principle in Capability Learning“, *Strategic Management Journal*, Vol. 21(10-11), S. 981–96.